



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

## Podnikatelský plán nově vznikajícího podniku

Business plan for a start up company

Student:

Markéta Urbischová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Dita Skopalová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Urbischová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: Podnikatelský plán nově vznikající firmy  
Business Plan for a Start Up Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Podnikatelský plán a jeho charakteristika
  3. Analýza podnikatelského prostředí
  4. Praktické zpracování podnikatelského plánu
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 294 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

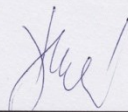
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dita Skopalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



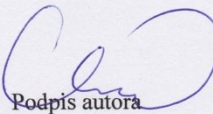
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty



#### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Podnikatelský plán nově vznikajícího závodu vypracovala samostatně pod vedením Ing. Dity Skopalové, Ph.D. a uvedla do seznamu literatury všechny použité odborné a literární zdroje.

V Ostravě dne 4. 5. 2015



Podpis autora

## Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé práce paní Ing. Ditě Skopalové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a hlavně za trpělivost. Další poděkování patří mým rodičům, kteří mě podporovali po celou dobu bakalářského studia.

# **OBSAH**

<b>1. Úvod</b>	<b>8</b>
<b>2. Podnikatelský plán a jeho charakteristika</b>	<b>10</b>
2.1. Obchodní závod	10
2.2. Podnikání	11
2.2.1 Cíle závodu	12
2.3. Podnikatel	13
2.4. Právní formy podnikání	14
2.4.1 Samostatně podnikající fyzická osoba	14
2.4.2 Obchodní společnosti	15
2.4.3 Družstva	16
2.5. Kritéria volby právní formy	17
2.6. Podnikatelský plán	18
2.6.1 Rozdíl mezi podnikatelským plánem a podnikatelským záměrem	19
2.6.2 Důvod pro sestavení podnikatelského plánu	19
2.6.3 Struktura podnikatelského plánu	20
2.6.4 Kroky k sestavení plánu	33
2.6.5. Marketingová a obchodní strategie	34
2.6.6. Fáze života projektu	34
2.7. Analýza podnikatelského prostředí	36
2.8. Typologie podnikatelského prostředí	36
2.8.1. Vnější podnikatelské prostředí	37
2.8.2. Vnitřní podnikatelské prostředí	37
2.9. Metody pro analýzu podnikatelského prostředí	38
2.9.1. Porterův model konkurenčních sil	38
2.9.2. Analýza PEST	40
2.9.3. SWOT analýza	41
<b>3. Analýza podnikatelského prostředí</b>	<b>42</b>
<b>4. Praktické zpracování podnikatelského plánu</b>	<b>44</b>
4.1. Titulní list podnikatelského plánu	44
4.2. Shrnutí	44
4.3. Základní informace o podnikatelském plánu	45
4.4. Základní informace o firmě Dětská skupina na farmě	47
4.5. Poskytované služby	48
4.6. Analýza trhu	50

4.7. Strategie marketingových aktivit	51
4.8. Zajištění poskytovaných služeb	53
4.9. Finanční plán společnosti	53
5. Závěr	62
Zdroje	64
Seznam tabulek	66
Seznam použitých zkratek	67
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce definována.	Chyba! Záložka není
Seznam příloh	68



# 1. Úvod

V dnešní době je velmi obtížné uchytil se na trhu a zaujmout tak, aby byly uspokojeny potřeby spotřebitele. Proto zakládání závodu není lehká věc a záležitost jednoho večera. Chce to odvalu a sílu pro boj s konkurencí, kreativitu. Také je velmi důležité umět reagovat na okolní změny v poměrně rychlé době a stanovit si jasná kritéria, čeho chceme dosáhnout. A také předběžné řešení při případném vzniku nechtěné situace, která by byla devastující pro naši existenci.

V tomto podnikatelském plánu je řešen problém rekonstrukce obytného domu a následné rozhodnutí, zda by bylo výhodnější provozovat v těchto prostorách mateřskou školu. V místě rekonstruovaného domu je školek nedostatek. Zájmem tedy byla předběžná kalkulace na návrh rekonstrukce a samotná rekonstrukce. Následně byla provedena analýza okolí prostřednictvím dotazníku, zda je vůbec obyvateli města Kravař a okolí preferována školka pro děti. Dotazovaní měli možnost vyjádřit své eventuální nápady. Cílem také bylo zjistit cenu, kterou očekávají, a služby související s těmito návrhy.

Důležitým prvním krokem je mít hlavní myšlenku a představu o projektu. Dalším často opomíjeným krokem je písemná podoba všech těchto plánů a představ. Důvodem tohoto konání je, že nejjeden začínající podnikatel podceňuje zpracování podnikatelského plánu. Detailně zpracovaný písemný plán pro podnikání je důležitý nejen pro představu fungování budoucího podnikání, jako je zjištění veškerých finančních prostředků, které bude potřeba. Také usměrnění oboru, v jakém bude podnikání fungovat, analyzování trhu a následné zjišťování tržních mezer, které je třeba vyplnit. Jaké hrozby a rizika mohou nastat a zároveň příležitosti a silné stránky.

Dalším důvodem, proč mít podnikatelský plán písemně sepsaný, je přesvědčení a nadchnutí investora či banku pro náš projekt. Ti budou požadovat představení plánu a perfektní prezentaci o tom, jak chceme a budeme fungovat, aby věděli, do čeho vlastně investují své nemalé finanční prostředky.

Cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu a následné zhodnocení, zda by tato varianta byla vhodná pro realizaci.

## 2. PODNIKATELSKÝ PLÁN A JEHO CHARAKTERISTIKA

Podnikatelský plán má mnoho definic. V Knize Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy (2007) je podnikatelský plán definován jako *„písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné a vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti fungováním existující firmy.“*[1]

Jde o plán definující představy a touhy podnikatele do budoucnosti. K vypracování jsou potřebné dostatečné znalosti o podnikání.

V praxi je běžný střet s negativními reakcemi začínajících podnikatelů, kteří podceňují tvorbu podnikatelského plánu. Často je považován za obtěžující záležitost a překážku při hledání investora. Obecně ale platí, že plán slouží k vnitřním potřebám závodu a k vnějším potřebám závodu (mimopodnikové účely).

Užitek z podnikatelského plánu čerpají hlavně tyto osoby:

- **majitelé**, kterým tento plán slouží pro orientaci a směr k dosažení stanoveného cíle,
- **manažeři**, jejichž hlavní úlohou je řídit závod,
- **investoři**, kteří se prostřednictvím tohoto plánu rozhodují, zda vloží svůj kapitál.

### 2.1. OBCHODNÍ ZÁVOD

Nyní budou vysvětleny základní pojmy, se kterými se dá v praxi setkat. Obchodní závod, dále jen „závod“.

Podle knihy Podniková ekonomika (2010) lze definovat závod jako autonomní subjekt, který produkuje výrobky nebo služby s cílem uspokojit potřeby, k jejichž plnění závod vznikl.[2]

Vochozka a Mulač (2012) definují závod tak, že závod je každý subjekt, který provozuje hospodářskou funkci, a to bez ohledu na jeho právní formu podnikání. Je základní složkou národního hospodářství. Skládá se z:

- *hmotné složky podnikání (movitý, nemovitý majetek),*
- *osobní složky podnikání (zaměstnavatelé a zaměstnanci),*
- *nehmotné složky podnikání (obchodní jméno, patenty, licence, ochranné známky, know-how atp.).*

Z právního hlediska je závod vymezen v občanském zákoníku v § 502 a zní:

*Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.[4]*

## **2.2. PODNIKÁNÍ**

Podnikání má mnoho definic, proto je třeba si je pro představu uvést.

Dle Wupperfelda (2003) je podnikání definováno dle občanského zákoníku jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.[3]

Živnostenský zákon – dnem 1. ledna 2015 nabyla účinnosti novela zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, vydaná ve Sbírce předpisů pod č. 140/2014 Sb.

Předmětná novela uvedeného zákona výrazně zlepšuje podnikatelské prostředí v České republice. Zákon ruší jednu z dalších povinností podnikatelů, a to opakovaně dokladat živnostenskému úřadu doklady, které byly již jednou doloženy. Další úpravy se týkají oblasti živnostenského rejstříku ve vztahu k ochraně soukromí a osobních údajů zapisovaných osob. Díky tomuto zákonu z živnostenského rejstříku zmizí adresy bydliště a adresy místa pobytu podnikatelů. Další novinkou živnostenského rejstříku je, že po uplynutí čtyř let ode dne, kdy bylo zrušeno

poslední živnostenské oprávnění podnikatele, budou všechny dosud zveřejněné údaje převedeny do části živnostenského rejstříku, která je neveřejná. Přístupné budou na vyžádání těm, kteří na to budou mít právo. Změny živnostenského rejstříku tak reagují na kritiku bývalých podnikatelů, jejichž údaje zůstávaly zveřejněny, i když již před mnoha lety ukončili svou podnikatelskou činnost v režimu živnostenského zákona. V tomto smyslu zazněla i apelace z Úřadu na ochranu osobních údajů.

Změny právní úpravy v živnostenském podnikání pozitivně ovlivní podnikatelské prostředí snížením administrativní zátěže podnikatelů a mají jednoznačně příznivý dopad na oblast ochrany soukromí a osobních údajů.

Živnost – dle § 2 se rozumí živnost jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.[25]

### **2.2.1 CÍLE ZÁVODU**

Každý závod by měl mít stanovené cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Tato podkapitola se proto věnuje této problematice.

Každý závod – ať už začínající, nebo závod s dlouholetou tradicí – si musí položit otázku „Jaký je cíl závodu?“ Odpověď není jednoduchá. *Aby závod mohl sledovat stanovené cíle, musí přežít. Tudiž jako hlavní, zcela nadřazený a nezbytný cíl musíme vidět přežití podniku.*[2] Dá se říci, že posláním každého podnikatele je uspokojení cizích potřeb – a tím pádem i uspokojení základního cíle, a to dosažení co nejvyššího zisku. Z toho vyplývá, že základním prostředkem naplnění cíle závodu lze lépe stanovit tehdy, pokud najdeme smysluplnost činnosti. Je třeba vzít v úvahu souhrn vlivů podstatného okolí, které nám dávají určitá omezení či příležitosti. Měli bychom se zaměřit na vlastní podmínky, vlastní přednosti a slabiny, které je nutné napravit, vyměnit nebo naprosto změnit. Je tedy nezbytné provést analýzu vlastních možností, na jejímž základě lze formulovat strategický cíl a postupné kroky k němu vedoucí.

Dle Maritiničové z roku 2006. „*Při rozhodování o cílech podnikání je třeba odpovědět na tři základní otázky: Proč? Co? Jak? Tady se odvíjí odpovědi na otázky výrobní, finanční, organizační, logistické, které pomáhají stanovit postupné kroky, respektive dílčí cíle.*“[5]

## **2.3. PODNIKATEL**

K podnikání neodmyslitelně patří podnikatel. Podnikatelem se rozumí fyzická nebo právnická osoba, která je samostatně výdělečně činná. Definicí podnikatele upravuje v České republice občanský a živnostenský zákoník.

„*Dle § 420 v občanském zákoníku je to ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku a je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“[3]

*Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*[3]

Podle Vebera a Srpové (2008) se jedná o osobu:

- která realizuje podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- schopnou rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotnou podstoupit tomu odpovídající rizika,
- iniciátora a nositele podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírající odpovědnost, nesoucí riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.[6]

## 2.4. PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Podnikání má různé formy, proto lze vybrat tu správnou z níže uvedených.

Na počátku podnikání je nutné rozhodnout se pro vhodnou formu podnikání. Volba právní formy podnikání je velmi důležitým aspektem vlastního rozhodnutí každého podnikatele. Rozhodnutí však není fixní a dá se později v průběhu podnikání změnit. Přináší to ale další komplikace a náklady, kterým je možné se vyhnout právě při dobrém vytvoření počáteční rozvahy.[6]

Právní formy podnikání rozděluje obchodní zákoník následovně:

- **Podnikání fyzických osob**
  - Živnostenské podnikání,
- **Podnikání právnických osob**
  - Kapitálové společnosti,
  - Osobní společnosti,
  - Družstvo.

*Fyzickou osobou je podnikatel, který není zapsán do obchodního rejstříku, koná své právní úkony pod svým jménem. Fyzická a právnická osoba je zapsána v obchodním rejstříku, koná právní úkony pod názvem firmy zapsané do obchodního rejstříku.[7]*

### 2.4.1 SAMOSTATNĚ PODNIKAJÍCÍ FYZICKÁ OSOBA

Osoba, která se rozhodne podnikat formou fyzické osoby, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Musí si nejprve zjistit, do jaké skupiny živností spadá činnost, pro kterou se rozhodl. Dle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí na:

- *Ohlašovací – ty vznikají a jsou provozovány pouze na základě ohlášení. Živnosti tohoto typu jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku, a dále se pak dělí na:*

- *Řemeslné – podmínkou této živnosti je výuční list, maturita z daného oboru, diplom v oboru či případně šestiletá praxe v oboru. Patří zde například řeznictví, hostinská činnost, zednictví aj.,*
- *Vázané – podmínkou je prokázání odborné způsobilosti, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona. Zde patří masérské služby a provozování autoškoly aj.,*
- *Volná – u této živnosti podnikatel nemusí mít žádnou odbornou způsobilost. Podnikatel si vybere ze seznamu 80 činností ty, které bude provozovat. Například to může být provozování velkoobchodů a maloobchodů, ubytovací služby aj.,*
- *Koncesované – vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Kromě splnění odborné způsobilosti je podmínkou získání této živnosti neboli koncese také kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Patří zde provozování pohřební služby, taxislužby aj.[1]*

Pro vykonávání podnikatelské činnosti formou fyzické osoby je nutné splňovat podmínky pro získání živnostenského oprávnění dané živnostenským zákonem. Jde o:

- Všeobecné podmínky – být způsobilý k právním úkonům, být bezúhonný,
- Zvláštní podmínky – odborná a jiná způsobilost (vyžaduje-li to daná živnost).

#### **2.4.2 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI**

Vyšší formou podnikání je právnická osoba. U této varianty jde o závody s větší působností na trhu.

Druhou variantou podnikání je podnikání jako právnická osoba. Při rozhodnutí pro tuto formu se musí počítat s administrativně náročnější přípravou na zahájení podnikatelské činnosti. V řadě případů bude také potřeba složit při zakládání firmy základní kapitál. Všechny formy právnických osob musejí být



zapsány v obchodním rejstříku. Podle zákona o obchodních korporacích je možné definovat tyto právnické osoby jako:

- Osobní společnosti – očekává se osobní účast na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří zde:
  - Veřejná obchodní společnost (v.o.s.),
  - Komanditní společnost (k.s.),
- Kapitálové společnosti – zde mají společníci povinnost pouze vnést vklad a jejich ručení za závazky společnosti je omezené nebo nebývá žádné. Patří zde:
  - Společnost s ručením omezeným (s.r.o.),
  - Akciová společnost (a.s.).

### **2.4.3 DRUŽSTVA**

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem.

Firma družstva musí obsahovat označení „družstvo“.

Družstvo musí mít nejméně pět členů. To neplatí, jsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby. Na trvání družstva nemá vliv přistoupení dalších členů nebo zánik členství dosavadních členů, splňuje-li družstvo podmínky předcházející věty.

Základní kapitál družstva tvoří souhrn členských vkladů, k jejichž splacení se zavázali členové družstva. Stanovy určují výši základního kapitálu družstva, který se zapisuje do obchodního rejstříku (zapisovaný základní kapitál). Zapisovaný základní kapitál musí činit nejméně 50 000 Kč.[24]

*Jedná se o nejméně častou právní formu podnikání v České republice.[1]*

## 2.5. KRITÉRIA VOLBY PRÁVNÍ FORMY

Každá právní forma podnikání má svá kritéria jak pro vznik, tak i chod daného závodu.

Podle Vebera a Srpové (2008) kritéria, dle nichž lze právní formu volit, je celá řada. Některá jsou všeobecnějšího rázu, některá jsou výrazně specifická dle druhu činnosti, které se chceme věnovat. Minimální velikost základního kapitálu může hrát důležitou roli, je také vyžadována zákonem:

- **Komanditní společnost** – komanditista je povinen vložit do základního kapitálu společnosti vklad ve výši určené společenskou smlouvou, minimálně však 5 000 Kč. Vklad je povinen splatit ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, jinak bez zbytečného odkladu po vzniku společnosti, popřípadě po vzniku své účasti na společnosti,[24]
- **Společnost s ručením omezením** – minimální výše vkladu u společnosti s ručením omezeným dle zákona o obchodních korporacích (ZOK) je pouze 1 Kč, což znamená, že i základní kapitál může být nově tvořen částkou ve výši pouhé 1 Kč, má-li společnost jediného společníka,[24]
- **Akciová společnost** – je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Firma obsahuje označení „akciová společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „akc. spol.“ nebo „a.s.“. Společnost zachází za stejných podmínek se všemi akcionáři stejně. Výše základního kapitálu akciové společnosti je alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR.[24]

Důležitým prvkem je také počet osob potřebných k založení, zda chceme podnikat samostatně nebo uvažujeme o dalších společnících. Obtížnost založení, tzn. potřebné formální náležitosti, výdaje spojené se založením. Míra právní regulace činnosti je nevíce zastoupená v akciové společnosti a nejméně u samostatných fyzických osob.

## 2.6. PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je potřeba sestavit v každém případě. Díky němu se může závod či podnikatel řídit danými cíli a úkoly, kterých chce dosáhnout. Vysvětlení, co to vlastně je a jakým způsobem se sestavuje, je podrobně sepsáno dále.

*Jedná se o písemný dokument popisující veškeré podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Dá se říci, že je formálním shrnutím podnikatelských cílů a jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutím jednotlivých kroků vedoucích k dosažení stanovených cílů. Podnikatelský plán podnikateli poslouží jako dobrý nástroj k řízení podniku v počátečním období, tzn. období růstu, a poslouží také jako podklad pro získání zdrojů, zejména cizích k financování závodu. Tento plán může sloužit i při studii proveditelnosti, a to tehdy, pokud si podnikatel potřebuje ověřit, zda jsou podnikatelské myšlenky na trhu proveditelné, či nikoliv, a případně je s určitou změnou propagovat a zkusit na trhu realizovat s postupným rozvojem. Podnikatelský plán má významnou úlohu. Zvyšuje podnikateli naději, že se závod dostane tam, kam by rád směřoval a významným způsobem sníží riziko neúspěchu podnikání.[8]*

Jelikož podnikatelské nápady jsou nošeny většinou v hlavě, autoři nemají potřebu je prezentovat v písemné podobě – a už vůbec někoho s nimi seznamovat. Toto přesvědčení však přestává platit v okamžiku, kdy je rozhodnuto je realizovat. Ještě než začne realizace podnikatelského plánu, je třeba si ověřit jeho reálnost a životaschopnost.

Při zpracovávání podnikatelského plánu pro externí subjekt se musí počítat s faktem, že cílová osoba bude mít s největší pravděpodobností k dispozici více podnikatelských plánů. Plán by měl koncipovat rozdílně a snažit se zaujmout. Pro zvýšení ratingu je vhodné formulovat plán takto:

- *Srozumitelnost – jednoduché vyjadřování, využívání přehledných tabulek a číselné doložení,*
- *Logičnost – srozumitelná návaznost myšlenek, používání diagramů,*

- *Stručnost – nikoliv na úkor základních faktů,*
- *Pravdivost a reálnost – plánovat splnitelné události a uvádět pravdivé informace, jinak je plán zbytečný,*
- *Respektování rizika – respektování a identifikace rizik a koncepty k jejich řešení zvyšují důvěryhodnost podnikatelského plánu.[9]*

### **2.6.1 ROZDÍL MEZI PODNIKATELSKÝM PLÁNEM A PODNIKATELSKÝM ZÁMĚREM**

Mnozí si myslí, že podnikatelský plán a záměr je tatáž záležitost. Pro lepší pochopení a uvědomění, jaký je mezi nimi rozdíl, jsou uvedeny níže definice.

*Podnikatelským záměrem se myslí idea autora, která by měla zlepšit situaci v podniku podobou rozšíření výroby, zavedení nové služby na trh, nebo jde o myšlenku, která je v podobě založení nové podnikatelské činnosti.[8]*

*Podnikatelský plán je pak dokument obsahující všechny důležité informace týkající se různých aspektů podnikání. Jedná se o dokument, kterým podnikatel oslovuje finanční sektor v případě, pokud chce získat kapitál od bankovní instituce.[8]*

### **2.6.2 DŮVOD PRO SESTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Při sestavování podnikatelského plánu je potřeba mnoho energie a času. Pokud má být podnikatelský plán vyhotoven kvalitně, je velmi důležité zvolit systematický postup. Konečný podnikatelský plán může podnikatel využít pro:

- *interní účely,*
- *nástroj pro analýzy a následné integrace informací pro formulaci vizí a cílů,*
- *souhrnný dokument komplexně prezentující záměr a strategii, pomocí které chce podnik dosáhnout v určitém období kvantifikovaných cílů,*

- *nástroj realizace závažných změn v budoucnosti,*
- *nástroj pro posouzení technicko-ekonomické smysluplnosti investiční akce,*
- *externí účely,*
- *nástroj pro hledání poskytovatele kapitálu pro investiční akci nebo zájemce o koupi firmy.[10]*

### **2.6.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Jelikož je na trhu mnoho závodů, které se liší svou velikostí, strukturou, právní formou a dalšími odlišnými aspekty, není proto možné řídit se pevně stanovenými podobami podnikatelského plánu. Přesto by však některé části měly být zachovány a v plánu zahrnuty alespoň v minimální míře. Výčet částí podnikatelského plánu.[11]

#### **Titulní list**

Uvedení obchodního názvu a loga firmy (pokud již existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení. Doporučuje se zde také uvést prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“[11]

#### **Obsah**

Řadíme jej před rozsáhlý písemný dokument jako jeho obsah. Tím se nejen ztíží vyhledávání, ale může to čtenáře podnikatelského plánu zbytečně rozladit, pokud chce v plánu rychle vyhledat konkrétní informaci. Obsah by měl být krátký a být omezen na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Do obsahu uvádíme nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Podrobnější členění již činí obsah

nepřehledným.[11]

### **Úvod, účel a pozice dokumentu**

Důvodem zařazení úvodu na začátek podnikatelského plánu je, aby nedocházelo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem. Doporučuje se například v úvodu uvést, že tento plán je napsán pro potenciálního investora. Pokud jde o pozici dokumentu, můžeme například uvést, že se jedná o verzi 1.1, ve které konkrétní tři kapitoly nejsou rozpracovány do detailů, neboť se na nich stále pracuje (a do týdne budou detaily doplněny). Tím předejdeme tomu, že si čtenář bude dohledávat chybějící informace související s rozpracovanými kapitolami – a za týden se mu nečekaně objeví na stole verze 1.2, v níž budou detailní informace doplněny. Proto hned v úvodu seznámíme čtenáře s tím, zda se jedná o zkrácenou verzi plánu, plnou verzi plánu, ve které některé kapitoly budou ještě doplněny nebo upřesněny, či zda se jedná o finální verzi podnikatelského plánu.[11]

### **Shrnutí**

Shrnutí nesmí být myšleno jako úvod, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Po přečtení se má ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby si přečetl i zbytek plánu a aby se zabýval podrobnostmi.

Shrnutím se má autor snažit nalákat čtenáře na jeho obsah. Jedná se tedy o stručné informace o tom, co následuje na dalších stránkách, kde je daná problematika popsána detailněji. Cílem je podat obraz firmy a její cíle, způsob jejich dosažení, potřebná výše kapitálu a míra jeho zhodnocení. Je tedy nutností si upřesnit níže uvedené poznámky.

- Jaké produkty budeme poskytovat,
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka,

- Komentář k trhu, tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci,
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy,
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.

Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracováváme jej jako poslední, tj. v době, kdy máme celý podnikatelský plán hotový.[11]

### 1) Popis podnikatelské příležitosti

V této kapitole podnikatelského plánu bude objasněno, kde spatřuje závod svou největší podnikatelskou příležitost.

V této části je detailní popis podnikatelského plánu. Je do ní nutno zahrnout tyto dílčí části: **Stručný popis produktu (výrobek, služba), konkurenční výhoda, užitek pro zákazníka.**

Může se jednat o nalezení mezery na trhu, objevení výrobního postupu aj. Čtenáři je nutno vnuknout myšlenku, že právě nyní je nejvhodnější doba pro realizace našeho plánu. [11]

### 2) Cíle firmy a vlastníků

- Zde je snaha o přesvědčení čtenářů, že právě naše firma a právě nyní je schopna úspěšně realizovat předložený podnikatelský projekt,
- Tato část by se měla zaměřit na:

**Cíle firmy** – zmíníme se o historii firmy. Uvedeme datum založení firmy, právní formu, vlastnickou strukturu, oblasti činnosti, hlavní produkty aj. Definovat vizi, představu o tom, kam bude firma směřovat, kam se chce v určitém časovém horizontu posunout. Od vize odvodíme cíle firmy. Stanovené cíle firmy by měly být

SMART. Výraz SMART je zkratka sestavená z prvních písmen pěti anglických slov. První zaznamenané použití tohoto pojmu bylo v listopadovém vydání Management Review v roce 1981 v textu publikovaném George T. Doranen. Tato slova stručně popisují, jaké vlastnosti mají stanovené cíle mít:

- specific – specifické, přesně popsané,
- measurable – měřitelné,
- achievable – atraktivní, akceptovatelné,
- realistic – reálné,
- timed – termínované.

**Cíle vlastníků a manažerů firmy** – tato kapitola představuje vlastníky a klíčové osobnosti firmy, tomuto věnují velkou pozornost investoři. Při představování klíčových osobností začínáme vzděláním a dosavadními praktickými zkušenostmi, zejména v řídicích funkcích. Úplné životopisy nejsou nutné, ty patří do přílohy. U vlastníků a klíčových osobností je odvozeno, jakou roli budou hrát ve firmě při jejím založení a růstu a jak se jejich role bude měnit v období, až firma dosáhne velikosti střední, případně velké firmy.[11]

**Další pracovníci** – popsání organizační struktury firmy. Počet zaměstnanců, kvalifikace a věkové složení. Popis pracovního místa a charakteristika zaměstnance. Odborné požadavky na příslušné zaměstnance. Organizační začlenění pracovního místa (vztahy nadřízenosti a podřízenosti). Kompetence (odborné, delegované pravomoci).[11]

**Poradce** – jmenovitě uvést nejdůležitější firemní poradce. Měli bychom vysvětlit, jakými úkoly budou poradci pověřeni, v jakém časovém rozsahu, jak vysoké náklady bude spolupráce s nimi vyžadovat a jakou bude mít formu.

### 3) Potenciální trhy



S vlastními výrobky lze uspět pouze v případě, že bude existovat trh, který o tyto produkty bude mít zájem. Je proto důležité provést analýzu trhu. Nesmíme zapomenout na překážky při vstupu nových konkurentů a zákazníky. Uvádí se informace o celkovém i cílovém trhu.[11]

Kritéria segmentů jsou:

- velikost segmentu,
- růst segmentu,
- možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům,
- dosažitelnost zákazníků,
- shoda produktu a potřeby zákazníků,
- síla konkurence.[11]

#### **4) Analýza konkurence**

Často se noví podnikatelé domnívají, že pro jejich segment neexistuje konkurence. Jde zejména o ty, kteří přicházejí s novými produkty. To je ale bohužel velký omyl. Mnoho problémů se dá vyřešit více různými způsoby. Proto je nutné při sestavování podnikatelského plánu provést důkladnou analýzu konkurence.[11]

První krok spočívá v určení firem, které pro nás představují konkurenci. Jde o závody působící na stejných cílových trzích, které prodávají stejné nebo podobné produkty.

Konkurenty dělíme na hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou firmy, které mají na daném trhu významnou roli nebo také firmy s velmi podobnou činností. Dále je třeba prozkoumat jejich přednosti a nedostatky. Je důležité zhodnotit konkurenty podle jednotlivých kritérií, jako jsou obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, zákazníci, ceny, prodejní cesty, sídlo, dostupnost atp. Není na škodu vžít se do role zákazníka nebo si formou dotazování udělat vlastní průzkum trhu.[11]

#### **5) Marketingová a obchodní strategie**

Budoucí úspěch firmy je velmi ovlivněn samotným marketingem a následně prodejem. Cílem je přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu, že naše marketingová a obchodní strategie je na dobré úrovni.[11]

**Zde budou řešené tři typy rozhodnutí:**

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Východiskem u výběru cílového trhu je segmentace trhu. Zvažujeme zde jeho velikost a kupní sílu. A na tomto základě jsme schopni určit hodnotu segmentu.

U určení tržní pozice produktu jde o vyjádření postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu.

Následuje rozhodnutí o marketingovém mixu. Bereme v úvahu vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici. Marketingový mix je tvořen nástroji, jež se navzájem kombinují. Nejznámějším mix se skládá ze čtyř nástrojů, tzv. 4P. Jedná se o klíčový nástroj, který poprvé použil N. H. Borden, profesor Harvard Business School v USA a byl to nápad Jamese Cullitona. Tvoří jej:

- a) PRODUKT (product),
- b) CENA (price),
- c) DISTRIBUCE (place),
- d) PROPAGACE (promotion).

**ad a) Produkt** – je podstatou naší nabídky na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. V produktové politice jsou řešeny tyto problémy:

- jaké produkty budou nabízeny, styl uvádění nových výrobků na trhu a naopak stahování těch starších produktů,
- vlastnosti produktu, jako jsou design, značka, balení, záruka a dodatečné služby,

- produktový mix – jaký objem a jaký sortiment budeme vyrábět,
- životní cyklus produktu – jakým způsobem bude probíhat vývoj produktu, jeho uvedení na trh a fáze zralosti a útlumu.

**ad b) Cena** – výška a stabilita ceny jsou prvky vytvářející příjmy firmy. Závisí na nich závod, aby mohl existovat a dobře prosperoval. Při tvorbě ceny přihlížíme na tyto faktory:

- firemní cíle a cíle cenové politiky,
- náklady,
- poptávka,
- konkurence,
- fáze životního cyklu produktu,
- právní a regulační opatření.

**ad c) Distribuce** – podnikatelé většinou svůj produkt, konkurenční výhodu i přidanou hodnotu pro zákazníka dobře znají. Mají představu o tom, za kolik se bude produkt prodávat. Chybí zde jen distribuční politika (jde o návrh vhodné organizace prodeje).

V podnikatelském plánu je nutno vysvětlit prodejní strategii a popsat použití jednotlivých distribučních cest. Ptáme se na tyto otázky:

- Budeme zajišťovat všechny prodejní aktivity? Bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům?
- Pokud bude potřeba využít prodejní mezičlánky, ptáme se, které osoby, instituce nebo firmy přicházejí vůbec v úvahu a které z nich jsou nejvhodnější?

**ad d) Propagace** – jde o nejviditelnější složku marketingového mixu. Nejčastěji si s marketingem spojíme reklamu, která je jedním z nástrojů komunikačního mixu.[11]

- reklama,

- podpora prodeje,
- public relations (vztahy s veřejností),
- osobní prodej,
- přímý marketing.[11]

## 6) Realizační projektový plán

Při sestavování podnikatelského plánu je potřeba časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Nejdříve si musíme určit veškeré důležité kroky a aktivity, které se musejí v rámci realizace podnikatelského plánu podniknout, milníky, jichž chceme dosáhnout, a termíny dosažení těchto aktivit.[11]

## 7) Finanční plán

- Je to jedna z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Finanční plán prokazuje reálnost našeho podnikatelského záměru, transformuje všechny předchozí plány v čísla. Měl by se skládat z těchto dílčích částí:[11]
  - **Výkaz zisku a ztráty** – ukazuje výnosy, náklady a hospodářský výsledek, kterého firma dosáhla za dané období, jakého hospodářského výsledku dosáhla společnost za sledované a minulé období,
  - **Rozvaha** – udává nám přehled o majetku závodu (v aktivech) a zdroje jeho krytí (pasiva) v peněžním vyjádření k určitému datu (rozvahový den),
  - **Cash flow** – jde o rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za sledované období.[11]
- Je vhodné tyto výkazy doplnit stručným komentářem. Doporučuje se také uvést poměrové finanční ukazatele (rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost). Tyto aspekty jsou důležité pro přesvědčení investora o výhodnosti daného podnikatelského plánu.
  - Ukazatele rentability – slouží pro měření výnosnosti kapitálu, který je určen k realizaci záměru. Mohou být rychlým nástrojem pro

posouzení výhodnosti investice. Člení se:[11]

- ROR – rentabilita tržeb – poměr zisku po zdanění k tržbám

$$ROA = \frac{EAT}{tržby}$$

(2.1)

- Doba úhrady – statická doba úhrady v kumulativní verzi

$$\sum_{t=1}^{DÚ} FCF_t = JKV$$

(2.2)

$DÚ$  je doba úhrady,  $FCF_t$  jsou volné peněžní toky v roce  $t$  a  $JKV$  jsou jednorázové kapitálové výdaje.

Jedná se o dobu potřebnou pro úhradu celkových investičních nákladů projektu. Nejvýhodnější je projekt s co možná nejkratší dobou úhrady. Nevýhodou tohoto ukazatele je však ignorování časového průběhu projektu či příjmů z projektu po době úhrady. Ukazatel také nerespektuje faktor času, a je proto vhodný jako doplňkový ukazatel.[14]

Následující ukazatelé eliminují nedostatek doby úhrady spojený s časovou hodnotou peněz (jedna koruna získaná dnes má jinou hodnotu než stejná koruna získaná zítra.

- **Čistá současná hodnota** – představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu.[15] Pokud má projekt kladnou čistou současnou hodnotu, zvyšuje hodnotu podniku. Naopak ty se zápornou hodnotou snižují hodnotu podniku. Podnik by se tedy měl zaměřit na projekty pouze s kladnou čistou současnou hodnotou. Obecný vztah čisté současné hodnoty:[14]

$$NPV = \sum_{t=1}^T FCF_t (1 + R)^{-t} - JKV$$

(2.3)

Kde  $T$  je doba životnosti projektu,  $R$  je náklad kapitálu,  $FCF_t$  jsou volné peněžní toky v jednotlivých letech provozu investice a  $JKV$  jsou jednorázové kapitálové výdaje. Diskontní faktor vyjadřuje  $(1+R)^{-t}$ .

- **Index rentability** – je podobný NPV a vychází také ze stejných údajů. Na rozdíl od čisté současné hodnoty, která je vyjádřena absolutně, vychází index rentability relativní povahy. Vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů z investice. Pokud je index rentability větší než 1, měl by být projekt zařazen k realizaci. Z toho vyplývá vztah pro výpočet:[14]

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^T FCF_t \cdot (1 + R)^{-t}}{JKV}$$

(2.4)

- **Vnitřní výnosové procento** – dynamická metoda hodnotící efektivnost investičních projektů. Lze jej definovat jako úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z investice se rovná kapitálovým výdajům.[14]

$$\sum_{t=1}^T FCF_t(1 + IRR)^{-t} = JKV$$

(2.5)

Ze vztahu vyplývá, že výpočet IRR bohužel vůbec není jednoduchý z důvodu implicitnosti, kdy řešením je rovnice  $n$ -tého stupně ( $n$  = doba životnosti projektu). Výpočet může být proveden jedním z mnoha iteračních algoritmů, např. Secantovou metodou. V praxi ale postačí funkce „Míra výnosnosti“ přítomná v programu Microsoft Excel, jejíž přesnost dosahuje uspokojivé míry, a to 0,00001 %.

Můžeme ale postupovat metodou postupné aproximace, kdy se pokusíme nalézt dva náklady kapitálu, přičemž při jednom z nich je hodnota NPV kladná a při druhém záporná. Následně vypočteme přibližnou hodnotu lineární interpolací.

- **Rizika podnikatelského plánu** – riziko chápeme jako negativní odchylku od požadovaného cíle, které je spojeno s negativními dopady na společnost. K preventivním opatřením dospějeme tak, že provedeme analýzu rizik, aby případné riziko mělo co nejmenší dopad.

## 8) Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Úspěšnost projektu a rizika s nimi spojená se dají měřit pomocí SWOT analýzy, analýzou rizik a pomocí různých opatření proti rizikům.

### SWOT analýza

U poslední kapitoly bychom měli prokázat naše silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby tohoto podnikatelského plánu. Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Nejčastěji k tomu tedy využijeme SWOT analýzu:

- *S – strengths (silné stránky),*
- *W – weaknesses (slabé stránky),*
- *O – opportunities (příležitosti),*
- *T – threats (hrozby).*[11]

Díky této metodě posuzujeme všechny aspekty podnikatelského plánu z hlediska těchto čtyř uvedených oblastí:

- Silné stránky – zde řadíme zkušený management, kvalifikovanou pracovní sílu či kvalitní servis, ve kterých je podnik lepší než konkurence.

- Slabé stránky – při sestavování slabých stránek je vhodné předejít investora a srozumitelně mu vysvětlit, že myslíme na všechno. Příkladem může být kapitálová síla, nedostatek zkušeností v oblasti marketingu, cenová politika aj. Pokud uvádíme slabé stránky, je vhodné po každé takové stránce odpovědět pozitivem.
- Příležitosti a hrozby – zabývají se okolím firmy. Lze díky nim zdůraznit atraktivitu příležitostí. Současně nás nutí k zamýšlení nad problémy, které mohou nastat a my je budeme muset řešit.[11]

### **Analýza rizik**

V podnikatelském plánu musíme počítat i s rizikem, které chápeme jako negativní odchylku od stanovených cílů. Tato analýza nám umožňuje dva pohledy na náš podnikatelský plán. Slouží k nastínění pravděpodobnosti rizikové situace, zároveň také poslouží pro přípravu opatření.

Rizika dělíme na ovlivnitelná a neovlivnitelná, vnitřní a vnější. Je zde také věcná náplň, kterou dělíme na technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční a politická rizika. Analýza rizik může být provedena pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti.

- **Expertní hodnocení** faktorů rizika je více méně odborným odhadem jejich významnosti vzhledem ke stanoveným cílům firmy,
- **Analýza citlivosti** nejčastěji zjišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, které jej ovlivňují. Výsledky této analýzy lze považovat za individuální a ve vazbě na subjektivitu jejich zpracovatele.[11]

### **Opatření ke snížení rizika**

Pokud jsme identifikovali rizika, musíme nyní navrhnout preventivní opatření u těch, které jsou pro nás významné. Mezi opatření na snížení rizika patří diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění, etapový přístup k projektu aj.



- Diverzifikace – jde o rozšiřování výrobního programu, zahrnování produktů různé povahy a zaměření do sortimentu,
- Dělení rizika – zde se snažíme rozdělovat riziko mezi dva nebo více účastníků podílejících se na realizaci podnikatelského projektu,
- Transfer – neboli přesun na jiné subjekty (dodavatelé, odběratelé aj.),
- Pojištění – negativní důsledky rizika budoucí nepříznivé situace se přenášejí na pojišťovnu, která kryje tyto škody či ztráty podle sjednaných podmínek.[11]

## 9) Příloha

Rozsah příloh závisí na konkrétním případě. Může mít padesát i více stran. Pro omezení stran lze některé podklady uvést v seznamu a tento seznam lze připojit k příloze s poznámkou, která říká, že uvedené dokumenty jsou k dispozici. V příloze by mělo být zařazeno:

- životopisy klíčových osobností,
- výpis z obchodního rejstříku,
- analýza trhu,
- zprávy, články a pojednání z novin, časopisů o trhu a produktu,
- podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisků a ztrát za posledních tři až pět let (pokud existuje historie firmy),
- obrázky výrobků a prospekty,
- technické výkresy,
- důležité smlouvy,
- a další.

#### **2.6.4 KROKY K SESTAVENÍ PLÁNU**

Pro někoho může být těžké vůbec začít sestavovat podnikatelský plán, proto jsou níže rozepsány kroky, co se má udělat.

- 1) vyjasnění očekávání – o jaký plán jde a k čemu bude sloužit, co vlastně plánujeme, důvod,
- 2) vymezení vlastního podnikání – tj. podnikatelských aktivit – v čem společnost podniká, popř. v čem podnikat chce,
- 3) zhodnocení a definování současného stavu podnikání, jeho úrovně fungování – základem je interní analýza podniku včetně finanční analýzy,
- 4) zhodnocení externích faktorů fungování podniku, definování tržních podmínek, konkurence a reálné tržní pozice podniku – základem je externí analýza makro a mikroprostředí podniku,
- 5) definování strategických cílů, klíčových záměrů podniku v konkrétní a měřitelné podobě a případně ve struktuře dílčích cílů – ideální jsou SMART cíle,
- 6) navržení a definování proveditelné strategie pro realizaci a dosažení strategických cílů,
- 7) identifikace rizik, případně i možných příležitostí nezahrnutých v základní strategii a vytvoření alternativních strategických scénářů omezujících rizika a využívající zmíněných příležitostí,
- 8) rozpracování a doladění základní strategie do podoby konkrétních funkčních strategií a operačních plánů,
- 9) projekce finančních toků, nákladů a výnosů v kontextu navržené základní strategie a strategických scénářů,
- 10) finalizace plánu a jeho formy adekvátně účelu, schválení a příprava na implementaci projektu,
- 11) praktické využívání plánu, práce s plánem v průběhu jeho realizace.[8]

### 2.6.5. MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE

Marketing a následně i prodej mají velký vliv na budoucí úspěch firmy. Je proto třeba přesvědčit čtenáře o dobrém marketingu a obchodní strategii. Jde o tři typy rozhodnutí:

- *výběr cílového trhu,*
- *určení tržní pozice produktu,*
- *rozhodnutí o marketingovém mixu.*[16]

Východiskem pro výběr cílového trhu firmy je segmentace trhu. Po výběru cílového trhu stojíme před rozhodnutím, jakou pozici chceme zaujmout ve vybraných segmentech. Naším cílem bude odlišit se od konkurence na daném trhu a dosáhnout specifického vnímání produktu v povědomí zákazníků. Musíme rozhodnout o marketingovém mixu, který bere v úvahu vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici.

- *Nejznámějším marketingovým mixem je mix skládající se ze čtyř nástrojů, tzv. 4P (produkt – product, cena – price, distribuce – place, propagace – promotion),*
- *V souvislosti s rozvojem řízení vztahů se zákazníky a vztahového marketingového mixu se v praxi rozšiřuje také tzv. Zákaznický marketingový mix 4C (zákazník – customer, náklady na zákazníka – cost, pohodlná dostupnost – convenience, komunikace – communications).*[16]

### 2.6.6. FÁZE ŽIVOTA PROJEKTU

Přípravu a realizaci projektů od identifikace základní myšlenky až po ukončení jeho provozu a likvidaci můžeme chápat jako určitou posloupnost čtyř fází:

### ***Předinvestiční***

- *Výstupem předinvestiční fáze je rozhodnutí, zda projekt bude realizován, nebo ne.*
- *Slouží k tomu získané informace a poznatky ekonomické, finanční, technické, případně marketingové povahy v rámci předprojektových analýz,*

### ***Investiční***

- *Během investiční fáze probíhá výstavba projektu a je dokončena předáním dokončeného projektu do provozu. V této fázi mnohonásobně převyšují výdaje nad příjmy, a je tedy nutné dbát zvýšenou pozornost na vytvoření potřebné finanční a organizační základny.*

### ***Provozní***

- *Tato fáze začíná zkušebním provozem a postupuje náběhem na projektovanou kapacitu v závislosti na ekonomice provozu a tržní situaci. Dochází zde k realizaci plánovaných oblastí, jako jsou management, marketing, technické a technologické atributy, řízení pracovního kapitálu a další, které jsou i nejvíce náročné na plánování při zpracovávání studie proveditelnosti.*
- *U konkrétních projektů by měla být provozní fáze nejpodrobněji propracovanou částí studie.*

### ***Ukončení provozu a likvidace***

- *V poprovozní etapě se již projekt neprovozuje. Avšak projekt stále ovlivňuje výdaje investora (např. spojené s likvidací), podobně jako také jeho příjmy (prodej technologie).[17]*

## 2.7. ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

*Podnikatelské prostředí je tvořeno souhrnem podstatných vlivů, které působí na podnik, podnikatele a obecně podnikání. Jedná se o vlivy působící na soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní odpovědnost za účelem zhodnocení podnikatelského potenciálu. Kromě ekonomických a přírodních složek podnikatelského prostředí na významu nabývají složky nehmotného prostředí, jako jsou právo, sociální vztahy, kultura (ekonomická i všeobecná), vědecké poznatky atp.[18]*

Podnikatel či vedoucí obchodní korporace by měli správně analyzovat parametry prostředí a snažit se je využít na maximum ku prospěchu svému. Jedná se tedy o:

- *ekonomické činitele (nezaměstnanost, daňové a celní podmínky, úrokové sazby),*
- *technologické činitele (inovační potenciál, tempo růstu technologických změn),*
- *přírodní faktory (podnebí, přírodní zdroje, životní prostředí),*
- *politickou situaci a její předpokládaný vývoj,*
- *legislativní podmínky.[18]*

Mnoho firem se na obchodním trhu potkává s konkurencí a musí s ní bojovat. Díky tomu je důležité srovnat silné a slabé stránky vlastních produktů s těmi konkurenčními.

## 2.8. TYPOLOGIE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Podnikatelské prostředí rozlišujeme na dva typy, a to na tzv. vnější podnikatelské prostředí a vnitřní podnikatelské prostředí.

### **2.8.1. VNĚJŠÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ**

**Makropodnikatelské prostředí** („celkový obal“ reprezentující celospolečenské podnikatelské klima). Tvoří jej tyto faktory:

- *výkonnost ekonomiky,*
- *zaměstnanost,*
- *státní rozpočet,*
- *inflace, deflace,*
- *mimoekonomické parametry.*

**Mezopodnikatelské prostředí** (je spojeno s působením konkrétně věcných regionálních, mikroregionálních a lokálních faktorů). Tvoří jej tyto faktory:

- *přírodní a ekologické prvky,*
- *ekonomická a podnikatelská infrastruktura,*
- *technika a dopravní infrastruktura,*
- *všeobecná a ekonomická kultura,*
- *pilotní podnikatelské subjekty.*

### **2.8.2. VNITŘNÍ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ**

*Mezi rozhodující faktory prostředí patří:*

- *Umění vlastnit,*
- *Umění vést lidi,*
- *Umění komunikovat,*
- *Umění uspokojit potřeby,*
- *Umění formulovat podnikatelskou filozofii.[19]*

## 2.9. METODY PRO ANALÝZU PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Existuje řada metod pro správné analyzování podnikatelského prostředí. Proto jsou níže podrobněji specifikovány jednotlivé metody: Porterův model konkurenčních sil, PEST analýza a SWOT analýza.

### 2.9.1. PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL

*Používá se pro zkoumání konkurentů našeho podniku, ať už potenciálních, nebo reálně existujících. S tímto modelem lze jakkoliv pracovat a zkoumat možné chování a síly konkurenčních subjektů, bariér vstupů konkurenčního prostředí atp.[20]*

*Tento je jeden z často používaných metod analýzy podnikového okolí. Vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je určována vlivem těchto pěti základních činitelů.[21]*

- 1) **Vyjednávací silou odběratelů** – Jaká je pozice odběratelů a jaká je jejich vyjednávací síla? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy? Je možné, aby svým chováním ohrozili činnost podniku?
- 2) **Vyjednávací silou dodavatelů** – Jaká je jejich pozice a vyjednávací síla? Je možné využívat služeb jiného dodavatele? Je jich na trhu dostatečné množství, aby nebyla ohrožena činnost podniku, nebo se jedná o monopol?
- 3) **Hrozbou vstupu nových konkurentů na trh** – Jaké jsou překážky vstupu na trh? Vyplatí se dalším potenciálním konkurentům vstoupit na námi okupovaný trh?
- 4) **Hrozbou substitutů** – Existuje velké množství substitutů? Můžeme přijít o odběratele našich služeb ve prospěch substitutu? Je možné se proti substitutům ochránit?
- 5) **Rivalitou mezi stávající konkurencí** – Nebudeme zataženi do cenových válek? Týkají se nás možná komerční špionáž, reklamní útoky konkurence

apod.? Je nutné porušit etický kodex podnikání, abychom se udrželi v daném odvětví?

*Pět těchto dynamických sil rozhoduje o atraktivitě odvětví, jestliže ovlivňují cenu, náklady a někdy potřebné investice. Síla jejich působení je různá a může se měnit vzhledem k vývoji odvětví. Výsledkem je odlišná výnosnost jednotlivých odvětví.[19]*

Obrázek č. 1. - Znáznornění Porterova modelu pěti sil



Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC. *Analýza v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

Cílem tohoto modelu je objasnit a pochopit působení těchto sil a identifikovat, které síly mají pro budoucí vývoj podniku největší význam a které mohou být ovlivněné strategickým rozhodnutím podnikatele.



### 2.9.2. ANALÝZA PEST

Touto analýzou zkoumáme externí prostředí podniku v minulosti. Řeší, jak se tyto faktory mění v čase a jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relevantního faktoru.

- **Sociální oblast** – trh práce, míra vzdělanosti, demografické ukazatele, rozdělování důchodů, vliv odborů, míra a vnímání korupce aj.
- **Legislativní oblast** – zákony a jejich použitelnost, regulace zahraničního obchodu, práce soudů aj.
- **Ekonomická oblast** – makroekonomické ukazatele, míra nezaměstnanosti, přímé a nepřímé daně, úrokové sazby, restrikce vývozu a dovozu, ekonomické cykly, státní podpora aj.
- **Technologická oblast** – vývoj a důsledky vývoje internetu, rychlost technologických změn, podpůrné technologie, aplikace a jejich dostupnost aj.
- **Politická oblast** – stabilita poměrů státních a municipálních institucí, politické trendy, postoje k podnikání aj.

*V každé z těchto základních skupin jsou zahrnuty faktory makro prostředí, které různou měrou ovlivňují podnik. Podle odvětví, podniků a různých situací se liší jejich důležitost. Základní úlohou analýzy PEST je identifikace oblasti, jejichž změna by mohla mít dopad na podnik, a pokusit se odhadnout, k jakým změnám může dojít.[23]*

*Cílem není vypracovat seznam těchto faktorů, protože jejich důležitost pro jednotlivé podniky se může lišit. Důležité ale je rozpoznat a odlišit faktory, které jsou právě významné pro určitý podnik.[21]*

### 2.9.3. SWOT ANALÝZA

V poslední kapitole podnikatelského plánu bychom měli prokázat, že známe své silné a slabé stránky, příležitosti a hroby. Proto k tomu můžeme využít SWOT analýzu.

Jde o analýzu, která má obecný analytický rámec a postup, kterým identifikujeme a posuzujeme významnost faktorů z pohledu silných (Strenghts) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu. Tedy v tomto případě samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku, dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je nebo bude zkoumaný objekt (tedy podnik) vystaven.[8]

Díky těmto uvedeným faktorům mohou nastat jakékoliv varianty strategického chování. Při sestavování strategie na základě charakteru odvětví a kombinace interních a externích stránek lze pro jednotlivé organizační složky firmy vybrat tyto zjednodušené přístupy:

- **S – strenghts (silné stránky)**
  - Např. zkušený management, kvalifikovaná pracovní síla či kvalitní servis. Čím více silných stránek, tím lépe.
- **W – weaknesses (slabé stránky)**
  - Cílem je předejít investora a sdělit mu, že jsme mysleli na všechno. Jde kapitálovou sílu, nedostatek zkušeností v oblasti marketingu, cenová politika aj.

*Analýza těchto dvou následujících stránek se soustřeďuje na okolí firmy. Zdůrazňuje atraktivní příležitosti, které nám mohou přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, jimž budeme muset řešit.[8]*

- **O – opportunities (příležitosti)**
  - Zde se pojednává o možných příležitostech, které mohou nastat.

- **T – threats (hrozby)**
  - Žádné podnikatelské prostředí neexistuje bez hrozeb. Proto se vždy musí zahrnout do plánování a předpokládat že mohou nastat.

### **3. ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ**

Pro analyzování podnikatelského prostředí je využita analýza PESTLE. Touto analýzou je zkoumáno externí prostředí závodu v minulosti. Bude se zabývat Moravskoslezským krajem a jeho sociální, legislativní, ekonomickou, technologickou a politickou oblastí.

#### **3.1. POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ VLIVY**

Ovlivňuje nás ve velké míře Živnostenský zákon, který nám určuje podmínky pro podnikání. Dále pak musíme počítat s tím, že jako živnostník budeme za sebe (a případně za své zaměstnance) platit sociální a zdravotní pojištění. Také na nás mají vliv vládnoucí politické strany, které nás více či méně podporují v podnikání.

#### **3.2. EKONOMICKÉ VLIVY**

Ovlivňuje nás toho mnoho. Míra inflace, nezaměstnanosti, stav ekonomiky státu, výše daní, tyto faktory můžou mít za následek snížení poptávky po našich službách, jelikož pokud výše uvedené faktory budou mít negativní trend, sníží se životní úroveň obyvatelstva. Tím pádem se sníží i ochota vzdělávat a dopřávat dětem nadstandardní péči. Ovšem domníváme se, že výše uvedené faktory a jejich změny nemají razantní následky na poptávku po našich službách. Inflace je nyní na celkem ustálené úrovni a nemělo by se to podle statistických odhadů měnit ani v nejbližší budoucnosti. Ve 4. čtvrtletí 2014 se průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v Moravskoslezském kraji zvýšila proti stejnému období předchozího roku o 1,9 %, s ohledem na inflaci se reálně zvýšila o

1,4 %. Za celý rok 2014 průměrná mzda v kraji dosáhla výše **23 502 Kč**. Pro Dětskou skupinu na farmě by to znamenalo, že pokud tuto mzdu přinášejí oba rodiče do rodinné kasy, měsíční poplatek za služby hlídání dítěte by měl být přijatelný.

### **3.3. SOCIÁLNÍ VLIVY**

Zařazujeme do sociálních aspektů vztah lidí ke vzdělávacím programům pro děti. Zda jsou ochotni vkládat své finanční prostředky do kvalitní výchovy, nebo jsou ovlivněni cenami výrobků a dávají tak přednost levnějším variantám. Záleží také na úrovni obyvatelstva, na jeho iniciativě a také zda mají možnost vstupu na internet. V současné době má přístup k internetu v ČR přibližně 70 % domácností. Bohužel se často potýkáme s tím, že rodiny s dětmi upřednostňují nižší cenu před kvalitou, ale věříme, že najdeme na trhu spotřebitele, kteří mají zájem o opravdu kvalitní výchovu a péči jejich dětí.

### **3.4. TECHNOLOGICKÉ VLIVY**

Je jen na rodičích, kolik investují do vzdělání a rozvoje svých dětí. Záleží na vytvoření zajímavých a méně nákladných propagačních materiálů, což zvýší konkurenceschopnost a atraktivitu pro potenciální zákazníky. Jsme také ovlivněni vzdáleností k zákazníkovi a úrovni infrastruktury, neboť hlavně ta ovlivňuje dostupnost dítěte k nám, a tudíž i spokojenost zákazníka. Nejvíce budeme cílit na zákazníky z MS kraje a konkrétně na Opavsko.

### **3.5. EKOLOGICKÉ VLIVY**

V současné době není Dětská skupina na farmě nijak ovlivněna ekologickými normami ani předpisy.

## **4. PRAKTICKÉ ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Podnikatelský plán je zpracován na základě informací, které jsou volně k dispozici. Představuje projekt založení dětské skupiny a jejího následného provozování ve městě Kravaře u Hlučína. Všechny následující kroky jsou voleny podle reálných okolností. Je brán zřetel na dosavadní konkurenci, umístění podniku, předmět podnikání, finanční dostupnost a cílový segment trhu.

Název závodu Dětská skupina na farmě má jednoho vedoucího, a to Markétu Urbischovou, která se stará a o veškerý chod firmy. Dalšími zaměstnanci jsou dva vychovatelé.

### **4.1. TITULNÍ LIST PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Název firmy:	Dětská skupina na farmě
Odpovědná osoba:	Markéta Urbischová
Adresa odpovědné osoby:	Hlučínská 185a, 747 21 Kravaře
Sídlo firmy:	Hlučínská 183, 747 21 Kravaře
Kontaktní údaje:	e-mail: DNF@gmail.com
Předmět podnikání:	Péče o děti
Forma podnikání:	Živnost

### **4.2. SHRNUTÍ**

Závod bude situován ve městě Kravaře, v části Kouty. Firma je zaměřena na poskytování služby v oboru péče o děti. Tato forma se legislativně nazývá dětská skupina. V tomto případě se dětskou skupinou myslí stejné služby, jako jsou ve státních mateřských školách – s tím, že dětská skupina nevyžaduje tak vysoké nároky na předpisy.

Důvodem založení tohoto projektu je, že autorka této práce má k dispozici starý obytný dům, který je ve velmi špatném stavu. Proto se rozhodla o alespoň částečné využití domu tak, aby se opravil a mohl nadále stát dalších sto let.

Předností tohoto nového závodu je, že poskytuje služby dětem předškolního věku s nadstandardními možnostmi. Děti se budou moci rozvíjet všestranně, bude jim dopřán individuální přístup a díky poskytnutí takovýchto služeb roste přidaná hodnota závodu.

K financování bude využit jako hlavní zdroj cizí kapitál ve formě bankovního úvěru a část vkladu majitele.

#### **4.3. ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKATELSKÉM PLÁNU**

Předmětem podnikání je péče o děti. Přesněji se jedná o dětskou skupinu. Je to nový typ služby, která nabízí pravidelné hlídání a péči o dítě. Skupina je určena dětem od dvou let až do zahájení jejich povinné školní docházky, a to v kolektivu vrstevníků mimo jejich domácí prostředí.

Ve městě Kravaře bylo původně pět mateřských školek. Během deseti let se tento počet zredukoval na dvě. Tyto školy jsou tudíž přeplněné a mnoho dětí musí být odmítnuto pro nedostatečnou kapacitu. Rodiče proto vozí své ratolesti k prarodičům, přátelům, chůvám anebo do okolních vesnic. A prarodiče buď mají svůj vlastní program, nebo už ani nemají zájem starat se celé dny o svá vnoučata. Osobní chůva taky není levné řešení. Z toho důvodu přišel nápad vytvořit místo, kde by rodiče mohli odložit své děti a jít s klidem do práce. Většina mateřských školek jsou buď zaměřená katolicky, nebo nemají žádný záměr. Tato zmiňovaná dětská skupina by se chovala na úrovni mateřské školy, ale legislativně by působila pod zařazením dětská skupina. Záměrem je, aby se děti aktivně zapojovaly do různých připravených aktivit sportovních, uměleckých, logických, ale také se naučily dobrým stravovacím návykům a pobývaly co nejčastěji v přírodě. Jelikož se místo nachází hned vedle menší farmy, bude snahou děti přivést k tomu, aby si vytvářely vztah ke zvířatům

a věděly, jakým způsobem žijí, stravují se a vůbec věděly, jak vlastně takové domácí zvíře vypadá.

Vzhledem k tomu, že při současném stavu nejsou k dispozici skoro žádné finanční prostředky, je tento plán sestaven pro budoucího potenciálního investora. Kromě toho, že zmiňovaná budova je ve vlastnictví autorky, bude potřeba zprostředkovat další nemalé finanční zdroje na pokrytí veškerých nákladů s projektem spojených.

Dětská skupina na farmě chce svým potenciálním zákazníkům na opavském trhu nabídnout novou službu z oblasti kvalitní péče o děti.

### **SLUŽBY A UŽITEK PRO ZÁKAZNÍKA**

V okolí Kravař jsou mateřské školy často přeplněny a rodiče tak musejí své děti přenechat buď prarodičům, kteří mají určitě svých starostí dost, anebo je rozvázejí do okolních vesnic, kde hledají školku, která ještě nějaké to místo má.

### **TRŽNÍ PROSTŘEDÍ A KONKURENČNÍ VÝHODA**

Naší velkou výhodou je naše lokalita. Jsme umístěni v relativním centru všech vesnic mezi Opavou a Ostravou. Spoléháme na to, že se rodičům nebude chtít vozit dítě daleko do sousedních měst či vesnic a využijí naši dětskou skupinu. Naší další výhodou je, že dětem bude dopřáno maximálního komfortu. Snahou je, aby docházelo k všestrannému rozvoji a vytvoření správného životního směru do budoucna.

### **MARKETINGOVÁ STRATEGIE A PODPORA ODBYTU**

Marketingovou strategii zaměříme na propagaci hlavně prostřednictvím internetových stránek, rozdávání letáčků a taky doporučení od známých, protože spokojený zákazník je nejlepší reklama.

#### 4.4. ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ DĚTSKÁ SKUPINA NA FARMĚ

Firma Dětská skupina na farmě je fyzická osoba, která vzniká na základě iniciativy zakladatelky Markéty Urbischové. Zakladatelka se bude aktivně podílet na řízení a na rozvoji firmy tak, aby se stala vyhlášenou ve svém okolí. Představovaný počet ve skupině je 15 až 20 dětí.

##### **Mise, Vize, Cíle**

**Misí** Dětské skupiny na farmě je propagovat zdravý a aktivní životní styl dětí již v útlém věku s neagresivním vzděláváním.

**Vize** souvisí s místem realizace. Služba bude provozována v blízkosti malé rodinné farmy. Proto je účelem vést děti k přírodě, k domácím zvířatům a způsobu, jakým tato zvířata žijí a co potřebují. S tím je spojena strava a nenásilná nauka zdravého stravování.

Hlavním **cílem** této skupiny je podpořit zaměstnanost rodičů a zvýšit tak jejich ekonomickou aktivitu. Snahou tedy bude vytvořit nadstandardní zařízení s celodenní péčí o dítě mimo rámec školního zákona. Dodržení základních hygienických norem ohledně prostoru pro děti a hygienického zázemí se nebude lišit od hygienických norem pro klasické MŠ. Záměrem je, aby tato dětská skupina měla vzdělávací programy pro děti na podobné úrovni, jako mají státní mateřské školy. A podpořit tímto jejich všestrannost. Jelikož tento závod nemá žádnou historii, bude těžké zaujmout silné postavení na trhu. Sází se ale na to, že doprovodné služby, které jiné školky nebudou mít, bude dostačující argument k tomu, aby byli rodiče přesvědčeni, že nejlepší volba pro svou ratolest bude právě tato dětská skupina. Pochopí, že tolik přidané hodnoty v žádné jiné mateřské škole dítě nedostane. Děti budou stále v pohybu, v přírodě – a zároveň se budou učit hrou jak svůj mateřský jazyk, tak i anglický. Snahou je rozvíjet u dítěte jeho skrytý talent a dovést ho k tomu, aby si vyzkoušel nepřeberné množství aktivit, které do budoucna uplatní a bude se jim věnovat. Zdá se, že tohle všechno je předčasné vůbec plánovat, ale mnoho rodičů dává své ratolesti na různé sportovní kroužky už od útlého věku, tak proč



nerozvinout ostatní dovednosti už tak brzo. Nyní tyto cíle specifikujeme v metodě SMART.

- **specific:** zdravé návyky výživy, sportovní aktivity, tvůrčí dovednosti a osobní vývoj,
- **measurable:** není možné, abychom měřili děti, jakým způsobem se zlepšují. Půjde o to je zaujmout tak, aby si samy vybraly, co je baví,
- **achievable:** naším úkolem bude vytvořit pro ně atraktivní prostředí a zároveň takové, aby bylo akceptovatelné vzhledem k jejich věku,
- **realistic:** zároveň jde o reálnou proveditelnost těchto cílů, vše bude upravované k povaze dítěte, proto bude zajištěn individuální přístup,
- **timed:** děti během školního období se budou takovým způsobem zdokonalovat a vyvíjet.

### **Cíle vlastníků**

Vlastník by si představoval skupinu dětí v počtu 10 až 15, které by spokojeně přicházely a nerady odcházely domů. Zároveň cílem je, aby rodiče své děti nadále přiváděli do dětské skupiny a sami viděli pokroky, které děti udělaly během školního roku. Na základě tohoto přesvědčení aby nás doporučili dál svým známým a přátelům. Vizí je, že do dvou let dojde k rozšíření jak prostoru, tak i počtu dětí.

## **4.5. POSKYTOVANÉ SLUŽBY**

### **Definice služeb**

Primární služba, která bude nabízena, je hlídání a péče o děti předškolního věku. Během pobytu budou děti vedeny ke zdravým stravovacím návykům. V dnešní době se tyto návyky velmi zhoršily. Rodiče vstávají brzo ráno do práce a nemají čas udělat si snídani, natož udělat ji svým dětem. Proto zvolí většinou takové řešení, že své ratolesti dají do ruky kousek ovoce či nějakou sladkou tyčinku a spoléhají se na to,

že ve školce bude mít za dvě hodiny svačinu. My tomuto zlozvyku chceme zabránit, a proto budeme dětem nabízet hned po příchodu snídani. Během dne budou mít děti svačinu, která bude složena z různých druhů ovoce, zeleniny a zdravého pamlsku. Většinou jsou klasickým mateřským školám dodávány obědy, které jsou určeny jak pro školáky, tak i pro dospělé lidi. Tato jídla jsou však pro děti škodlivá, protože v sobě obsahují mnoho koření, nezdravých tuků a příliš soli, které jsou pro děti v tak nízkém věku nepřijatelné. Cílem je tedy zajistit dětem zdravý, vyvážený oběd. Další prioritou naší firmy je snaha o co největší využití venkovního prostředí. Děti budou moci využívat zahradu u domu, kde budou postaveny různé hrací a znalostní prostředky. Nedaleko místa působení je vybudované moderní dětské hřiště, kam s dětmi bude možné zajít. Jelikož je okolo Kravař mnoho možností k procházení, s dětmi budeme určitě využívat této možnosti. Během jednoho dne v týdnu je v plánu najmout externistu, který bude děti učit základy angličtiny. Dále se chceme zaměřit na dětskou kreativitu a rozvíjení jejich jemné motoriky tím, že budou vyrábět různé tematické výrobky jak z papíru, tak z keramické hlíny a podobně. Taktéž nebude opomíjena hudební stránka a sportovní vývoj dítěte. Cílem tedy bude, aby se děti rozvíjely všestranně.

### **Cenová politika**

Cenová strategie naší společnosti se bude snažit vytvářet takové podmínky, aby byly dosaženy cíle, které jsme si stanovili. Z toho důvodu jsme i cenovou politiku udělali velmi flexibilní tak, aby si rodiče mohli zvolit jak často a jak dlouho budou u nás svou ratolest nechávat. Níže uvedená tabulka lépe popíše naši cenovou politiku.

TAB. Č. 1 – KALKULACE CEN

<b>Cenová tabulka</b>	<b>Kč</b>	<b>měsíc</b>
<b>1 h</b>	<b>100 Kč</b>	<b>2 000 Kč</b>
<b>6 h</b>	<b>250 Kč</b>	<b>5 000 Kč</b>
<b>10 h</b>	<b>500 Kč</b>	<b>10 000 Kč</b>
<b>Paušál 20 dnů</b>	<b>300 Kč</b>	<b>6 000 Kč</b>

Podle tabulky si mohou naši klienti vybrat, zda své dítě budou u nás nechávat občasně, nebo nám jej budou svěřovat pravidelně. Samozřejmě pravidelná možnost je pro ně výhodnější než ta nepravidelná. V ceně je zahrnuta strava, náklady na mzdy vychovatele a náklady na chod firmy a doprovodné služby, které budou dětem poskytovány.

## **4.6. ANALÝZA TRHU**

### **Celkový popis trhu a očekávaný vývoj významných faktorů**

Prioritně se zaměříme na rodiny s dětmi v okolí Kravař žijící vzdálenosti 10 kilometrů. V této lokalitě je 16 státních mateřských školek, a to v Bolaticích, Dolním Benešově, Štěpánkovicích, Kobeřicích, Mokřých Lazcích, v Háji ve Slezsku, v Chlebičově a v Kravařích. Mezi soukromé školy patří Tučňákova školka-mateřská škola, s. r. o., Mateřská škola Liščata, s.r.o. a Rodinná školka Rolnička, s.r.o. Během dotazování jsme zjistili, že zájem ze strany rodičů je velký, a proto bychom nejprve oslovili rodiny s dětmi přímo v Kravařích a postupně se rozšiřovali do okolí. Na začátku předpokládáme s 10 až 15 dětmi. Postupem času bychom chtěli rozšířit prostor a zajistit potřebné vychovatele pro více dětí.

### **Vymezení relevantního trhu a analýza konkurenčních sil**

Samozřejmě musíme brát v potaz i státně dotované mateřské školy, protože za malý poplatek pohlídají dítě. Jsou určitým způsobem zaměřeny, ale už tam není tak kvalitní péče, jakou bychom poskytovali my. Proto se zaměříme na ty mateřské školy, které jsou soukromé a poskytují dětem služby podobného rázu. V současné době existují tři soukromé mateřské školy v Opavě, a to tyto:

- **Penguin's kindergarten**

Jedná se o soukromou anglicko-českou školku akreditovanou u Ministerstva školství a zapsanou v rejstříku škol a školských zařízení. Nalézá se v centru

Opavy. Pečuje o 10 až 15 dětí ve věku od dvou do šesti let. Je otevřena celoročně pondělí až pátek, a to vždy od 7:30 do 17:00.

- **Mateřská škola Liščata**

Soukromá školka v Ludgeřovicích s kapacitou 20 dětí pro 1,5 až šestileté děti. Provozní doba je od 6:30 do 17:00.

- **Rodinná školka Rolnička**

Na opavském předměstí je soukromá školka pro 20 dětí. Otevírací doba od 7:00 do 17:00 pro děti ve věku od tří do sedmi let.

TAB. Č. 2 – POROVNÁNÍ CEN S KONKURENCÍ

Mateřská škola	kapacita	cena celý den 5 dnů v týdnu	cena dopoledne 5 dnů v týdnu	Hodinová sazba	Strava
Tučňáková školka	15	8 990 Kč	6 990 Kč	90 Kč	bez
MŠ Liščata	20	5 000 Kč	4 000 Kč	80 Kč	45 Kč
Rodinná školka Rolnička	20	4700 Kč	3900 Kč	80 Kč	50 Kč
Dětská skupina na farmě	15	4 500 Kč	3 750 Kč	100 Kč	54 Kč

V tabulce jsou rozepsány ceny služeb, které jsou nabízeny soukromými školkami. Náš podnik se řadí mezi levnější varianty, což by právě mohlo být naší silnou stránkou v podnikání. Poskytujeme téměř totožné služby za nižší cenu.

## 4.7. STRATEGIE MARKETINGOVÝCH AKTIVIT

**Strategii marketingu stanovíme pomocí marketingového mixu:**

**Zákazník** – budeme se orientovat na rodiny, které mají děti předškolního věku. Prostřednictvím internetu, letáček a doporučení od známých. Rodiny s dětmi by měly mít bydliště od Kravař do 10 kilometrů, není to však podmínku. I když v našem okrese je školek, dá se říci, dostatek, většinou jsou rychle zaplněny a rodičům nezbývá nic jiného, než svou ratolest dávat do školky v sousední vesnici. My tomuto

chceme zabránit, aby nemuseli ráno dojíždět. Tímto se chceme dostat do povědomí rodičů, aby uvítali tuto novou možnost.

**Cena** – naše cenová politika je stanovená tak, že si rodiče mohou zvolit, zda chtějí péči celý den nebo jen dopoledne či bychom zvážili občasně hlídání. Celodenní hlídání pět dnů v týdnu vychází na 4 500 Kč, dopolední hlídání na šest hodin vychází na 3 750 Kč. Hodinovou sazbu máme stanovenou na 100 Kč.

**Produkt** – v našem případě služba, která bude tvořena z péče o děti předškolního věku. Ta zahrnuje jak výchovu dětí, učení se základních hygienických návyků, tak i správné stravování. Mezi další aktivity patří častý pobyt ve venkovních prostorách. Buď na dětském hřišti, které je nedaleko, nebo přímo na zahradě, kde s dětmi budeme hrát různé dovednostní hry. Díky tomuto si děti zlepší logické uvažování, pohyb a celkovou fyzickou a psychickou zdatnost. Rodiče si u nás mohou vybrat, zda nám své dítě nechají celý den pět dnů v týdnu, pak bychom uvažovali o částce 4 500 Kč za měsíc. Je zde také možnost dopoledního hlídání, a to za 3 750 Kč. Hodinové hlídání je pak stanoveno na 100 Kč za hodinu. V cenách je zahrnuto stravování a doprovodné akce.

**Distribuce** – v našem případě budeme potřebovat občasnou dopravu na výlety, ty bychom zajišťovali podle aktuální nabídky dopravních společností. Dále budou najímání externisté, kteří budou učit děti základům angličtiny.

**Propagace** – základem propagace budou kvalitně zpracované internetové stránky, které budou všechny potenciální i stálé zákazníky informovat o výhodách a přidané hodnotě projektu. V podstatě se budou sestávat ze dvou sekcí. První sekce bude veřejná pro zájemce a zacílení návštěvníků. Cílem bude tedy zaujmout tyto zákazníky, získat o nich co nejvíce informací a především kontaktní údaje s nabídkou dvoudenní zkoušky dítěte. Tato možnost umožní dítěti se porozhlédnout a zjistit, zda se mu u nás líbí, či ne. Další sekcí bude chráněná oblast webu pro stávající zákazníky. Klientská zóna bude základním komunikačním místem pro rodiče. Maminky i tatínci zde získají nejen přehled o chystaných akcích, ale i

aktuální informace, co si mají děti přinést další den školky. Díky tomuto systému budou rodiče vždy vědět, na co připravit své dítě. Zpočátku budeme spoléhat především na reklamu, kterou nám budou dělat spokojení rodiče. Kravaře je malé město a rychle se tato informace rozšíří. Dalším propagačním prvkem budou letáčky s veškerými informacemi.

#### **4.8. ZAJIŠTĚNÍ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB**

**Technické požadavky na stavby** – místnosti musejí splňovat technické požadavky na stavby kladené stavebním předpisům na byt, obytnou místnost nebo pobytovou místnost. Místo působení bude kompletně zrekonstruované, tudíž tyto požadavky budou splněny a schváleny příslušným úřadem.

**Hygienické požadavky na prostory a provoz** – služba je poskytována v prostorách a místnostech, které jsou uzpůsobeny tak, aby nedošlo k ohrožení zdraví nebo života, a které nejsou umístěny v blízkosti zdroje hluku a znečištění ovzduší, jež by negativně ovlivňovalo provoz dětské skupiny. Musíme také zajistit, aby byly splněny hygienické požadavky na prostory a provoz dětské skupiny do 12 dětí pro venkovní prostory, místnost pro denní pobyt a odpočinek dětí, šatnu, hygienická zařízení, úklid a nakládání s prádlem upravené prováděcím právním předpisem. Dětem bude poskytnuta velká místnost, ve které si budou moci hrát. Po obědě se vytáhnou lehátka, na kterých budou odpočívat. Dále zde bude jídelna, dostatečně hygienicky zajištěna. Také toalety a koupelny budou přizpůsobeny malým dětem v dostatečném počtu dle příslušných norem.

#### **4.9. FINANČNÍ PLÁN SPOLEČNOSTI**

O finančním plánu, jakožto jedné z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu, pojednává následující kapitola. Nejdříve jsou rozepsány zdroje financování, následují předpokládané náklady a plán tržeb pro období tří let. Poté výkaz zisku a ztráty, cash flow, ukazatele rentability, doba úhrady, čistá současná hodnota. Výhodou je, že

budova, ve které působíme, je v našem vlastnictví. Tudiž nám odpadají náklady na nájemné. Budova je však ve velmi špatném stavu. Proto ještě před realizací dětské skupiny musí být rekonstruována. Na rekonstrukci bude potřeba zajistit bankovní úvěr.

### **Zdroj financování**

Jako hlavní zdroj financování bude použit bankovní úvěr ve výši 3 000 000 Kč. Tato suma však nemusí být dostačující, proto je vložen vklad vlastníkem v hodnotě 200 000 Kč. Úvěr bude splácen ročními splátkami ve výši 518 459,46 Kč s ročním úrokem ve výši 5 %. Doba splatnosti potrvá sedm let.

TAB. Č. 3 – ROZPIS JISTINY, ÚROKŮ A ÚMORU

<b>Rok</b>	<b>Splátka (Kč)</b>	<b>Úrok (Kč)</b>	<b>Úmor (Kč)</b>	<b>Úvěr (Kč)</b>
<b>1</b>	518 459,46	150 000,00	368 459,46	2 631 540,54
<b>2</b>	518 459,46	131 577,03	386 882,43	2 244 658,12
<b>3</b>	518 459,46	112 232,91	406 226,55	1 838 431,57
<b>4</b>	518 459,46	91 921,58	426 537,88	1 411 893,69
<b>5</b>	518 459,46	70 594,68	447 864,77	964 028,92
<b>6</b>	518 459,46	48 201,45	470 258,01	493 770,91
<b>7</b>	518 459,46	24 688,55	493 770,91	0,00

### **Předpokládané náklady na investici**

Vzhledem k tomu, že společnost bude využívat budovu, která dříve nesloužila pro péči o děti, je nutno ji nejdříve zrekonstruovat a vybavit. Investiční náklady zahrnují celkovou rekonstrukci budovy, vybavení interiéru, vybudování vhodné kuchyně a sociálních prostorů.

TAB. Č. 4 – INVESTIČNÍ NÁKLADY

Druh nákladu	částka v Kč
Rekonstrukce budovy	2 500 000
Vybavení interiéru	200 000
Vybavení kuchyně	70 000
Vybavení kanceláře	10 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 780 000</b>

**Předpokládané měsíční náklady**

Pro sestavení finančních ukazatelů je nutno naplánovat předpokládané měsíční náklady na období alespoň tří let. Tyto předpokládané náklady obsahují mzdové náklady, náklady na propagaci, energie, stravu, odpisy, úroky a ostatních nákladů spojených s chodem společnosti.

TAB. Č. 5 – PŘEDPOKLÁDANÉ MĚSÍČNÍ NÁKLADY PRO PRVNÍ ROK PROVOZU

Předpokládané měsíční náklady			
Druh nákladu	Částka v Kč		
Počet dětí	10	15	20
Mzdy vychovatele 90Kč/h (200 h)	18 000	22 000	36 000
Marketing	5 000	3 500	3 500
Vodné	567	567	567
Plyn	2 500	2 500	2 500
Elektrina	2 100	2 100	2 100
Strava	500	750	1 000
Odpisy vybavení kuchyně	642	642	642
Odpisy za měsíc	4 250	4 250	4 250
Nákup kancelářského vybavení	833	833	833



Úroky	12 500	12 500	12 500
Nákup dětského vybavení	16 667	16 667	16 667
Ostatní náklady	5 000	5 000	5 000
Externista	2 000	2 000	2 000
Náklady celkem	70 559	73 309	87 559

### Plán tržeb

Plán tržeb je sestaven ve třech variantách (optimistická, realistická a pesimistická varianta). Jednotlivé varianty jsou vypočteny na základě předpokládaného počtu dětí. Společnost v nejbližších třech letech neplánuje zvyšování cen, proto se roční tržby zohledňují jako konstantní.

TAB. Č. 6 – ROČNÍ TRŽBY

Roční tržby v Kč			
Počet dětí	10	15	20
Celodenní hlídání	720 000	1 080 000	1 440 000
Dopolední hlídání	600 000	900 000	1 200 000

V tabulce jsou tři varianty počtu dětí. Pesimistickou variantou je 10 dětí a méně. Pro podnik by to znamenalo nemalé potíže se splácením svých závazků v podobě úvěru. V případě optimistické varianty, to je 20 dětí, by docházelo k velkému zájmu ze strany rodičů. Tento směr by byl ideální, protože s tímto počtem může podnik splácet svůj dluh, zlepšovat služby dětem a vytvářet si rezervy do budoucna. Počítá se však s počtem do 15 dětí, kdy podnik bude schopen dostát svým závazkům, ale rezervy si zpočátku nebude moci dovolit.

### Zakladatelský rozpočet a kapitálové vklady společnosti

Pro nastartování závodu je potřeba sjednat si bankovní úvěr nebo najít vhodného investora. Nejdříve je potřeba zrekonstruovat budovu, na kterou budou vynaloženy

největší počáteční výdaje. Dále vybavení – zde se řadí vybavení pro děti, vybavení kuchyně a kancelářské potřeby.

TAB. Č. 7 – POČÁTEČNÍ ROZVAHA

<b>Počáteční rozvaha</b>	
<b>Aktiva</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	
<b>Budova</b>	<b>2 500 000</b>
<b>Rekonstrukce budovy</b>	<b>2 500 000</b>
<b>Vybavení kuchyně</b>	<b>70 000</b>
<b>Krátkodobý majetek</b>	
<b>Dětské vybavení</b>	<b>200 000</b>
<b>Kancelářské vybavení</b>	<b>10 000</b>
<b>Oběžný majetek</b>	
<b>Bankovní účet</b>	<b>200 000</b>
<b>Pokladna</b>	<b>220 000</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>5 700 000</b>
<b>Pasiva</b>	
<b>Vlastní kapitál</b>	
<b>Základní kapitál</b>	<b>2 700 000</b>
<b>Cizí kapitál</b>	
<b>Dlouhodobý bank. úvěr</b>	<b>3 000 000</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>5 700 000</b>

Naše společnost předpokládá vklad 200 000 Kč od majitele. Dalším vkladem předpokládáme bankovní společnost, která poskytne 3 000 000 Kč.

### **Výhled hospodaření společnosti**

Předpokladem jsou varianty počtu 10, 15 a 20 dětí. Průměrná cena služby je složena z částky celodenní péče, která činí 300 Kč a dopolední péče, která činí 250 Kč. První tabulka vyjadřuje nejdříve výpočty za měsíc. Předpokládané náklady na investici

vycházejí na 2 780 000 Kč. Částka se skládá z rekonstrukce budovy, nákupu zařízení do kuchyně, dětské a kancelářské vybavení.

TAB. Č. 8 – VZZ

<b>Výkaz zisku a ztrát za měsíc v Kč</b>			
<b>Počet dětí</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
<b>Průměr ceny za celý den a dopoledne</b>	<b>275</b>	<b>275</b>	<b>275</b>
<b>Výnosy</b>			
<b>Tržby</b>	<b>55 000</b>	<b>82 500</b>	<b>110 000</b>
<b>Náklady</b>			
<b>Mzdy vychovatele 90Kč/h (200 h)</b>	<b>18 000</b>	<b>22 000</b>	<b>36 000</b>
<b>Marketing</b>	<b>5 000</b>	<b>3 500</b>	<b>3 500</b>
<b>Vodné</b>	<b>567</b>	<b>567</b>	<b>567</b>
<b>Plyn</b>	<b>2 500</b>	<b>2 500</b>	<b>2 500</b>
<b>Elektrina</b>	<b>2 100</b>	<b>2 100</b>	<b>2 100</b>
<b>Strava</b>	<b>500</b>	<b>750</b>	<b>1 000</b>
<b>Odpisy vybavení kuchyně</b>	<b>642</b>	<b>642</b>	<b>642</b>
<b>Odpisy za měsíc</b>	<b>4 250</b>	<b>4 250</b>	<b>4 250</b>
<b>Nákup kancelářského vybavení</b>	<b>833</b>	<b>833</b>	<b>833</b>
<b>Úroky</b>	<b>12 500</b>	<b>12 500</b>	<b>12 500</b>
<b>Nákup dětského vybavení</b>	<b>16 667</b>	<b>16 667</b>	<b>16 667</b>
<b>Ostatní náklady</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>
<b>Externista</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>70 559</b>	<b>73 309</b>	<b>87 559</b>

<b>Zisk/ztráta před zdaněním</b>	<b>-15 559</b>	<b>9 191</b>	<b>22 441</b>
<b>Daň ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>1 379</b>	<b>3 366</b>
<b>Zisk/ztráta po zdanění</b>	<b>-15 559</b>	<b>7 813</b>	<b>19 075</b>

V tabulce jsou opět pesimistické (10 dětí), reálné (15 dětí) a optimistické (20 dětí) varianty znázorněny ve sloupcích, a to vždy počtem dětí. Toto pravidlo platí pro všechny následující tabulky výkazů.

### **Výkaz Cash flow**

Plán je zpracován přímou metodou, lhůta splatnosti přijatých faktur činí 14 dní a DPH je placeno čtvrtletně.

TAB. Č. 9 – CF

<b>Počáteční stav PP</b>	<b>420 000</b>	<b>420 000</b>	<b>420 000</b>
<b>Roční příjmy</b>	<b>3 660 000 Kč</b>	<b>3 990 000 Kč</b>	<b>4 320 000 Kč</b>
<b>Roční výdaje</b>	<b>3 626 704 Kč</b>	<b>3 659 704 Kč</b>	<b>3 830 704 Kč</b>
<b>CF</b>	<b>33 296 Kč</b>	<b>330 296 Kč</b>	<b>489 296 Kč</b>
<b>Konečný stav PP</b>	<b>453 296 Kč</b>	<b>89 704 Kč</b>	<b>-69 296 Kč</b>

### **Výpočet rentability tržeb dle vzorce 2.1.**

TAB. Č. 10 – ROR

	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
<b>Celodenní</b>	<b>-0,2593</b>	<b>0,0868</b>	<b>0,1590</b>
<b>Dopolední</b>	<b>-0,3112</b>	<b>0,1042</b>	<b>0,1908</b>

V tomto případě – dle ukazatele rentability – se investice jeví jako přijatelná pouze ve variantách reálné s 15 dětmi a optimistické variantě s 20 dětmi.

### Výpočet doby úhrady dle vzorce

Při výpočtu doby úhrady je vycházeno ze vzorce 2.2.

TAB. Č. 11 – DOBA ÚHRADY

	10	15	20
<b>Cf</b>	33 296	330 296	489 296
<b>Doba úhrady</b>	7 let	8,4 měs.	5,7 měs.

V případě, že nastane pesimistická varianta, cash flow 10 dětí bude 33 296 Kč a investice ve výši 2 780 000 Kč se uhradí za sedm let. Pokud by ale nastala reálná a optimistická varianta, splacení investice proběhne v horizontu pěti až osmi měsíců.

### SWOT analýza

Pro ucelený a jednoduchý přehled je sestavena tabulka, pomocí které je vytvořen strategický plán podniku.

TAB. Č. 12 – SWOT ANALÝZA

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Originální výchova dětí	Krátké působení na trhu
Nižší cena oproti konkurenci	Lokalita
Nadšení pro děti	Konkurence se státními školami
Zkušenosti v oboru	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vrůstající poptávka po	Zvyšování energií

Budování a rozšiřování jména firmy	Nezájem ze strany rodičů
Rozmach dětských skupiny	Nízký počet narozených dětí

---

### **Silné stránky**

Za jednu z hlavních silných stránek je považovaná originální výchova dětí, které si během docházky do Dětské skupiny na farmě budou osvojovat různé praktické dovednosti. Po srovnání s konkurencí jsme na žebříčku na posledním místě. To znamená, že naše ceny v okolí soukromých mateřských škol jsou nejnižší. Proto silnou stránkou je kvalita služeb za nejnižší cenu. Náš tým vychovatelů je vzdělaný a zkušený ve svém oboru a nadšení k práci s dětmi během dne chybět nebude.

### **Slabé stránky**

Za slabé stránky můžeme považovat krátké působení na trhu, jelikož neexistuje žádná předešlá historie. Lokalita, ač se zdá být skvěle umístěna, může být pro někoho odrazující. Rodiny nižších sociálních vrstev budou určitě nejdříve hledat místa ve státních školkách, kterou jsou často zdarma nebo za zanedbatelnou sumu.

### **Příležitosti**

Nemalá příležitost dnešní doby je, aby děti měly určitý směr. Rodiče je často takto navádějí. Dětská skupina na farmě je výbornou možností, jak děti nasměrovat tím správným směrem. Jedinečnost svého druhu jako dětské skupiny je předpokladem ke zvědavosti rodin s dětmi, které se nebojí vyzkoušet něco nového a netradičního.

### **Hrozby**

Největší komplikací tohoto závodu je zvyšování nákladů jako takových. Jelikož se stává zadluženým projektem, bude pro ni velkou překážkou vypořádat se s narůstajícími náklady. Může dojít k nezájmu ze strany rodin a předpokládané počty dětí nebudou skutečností. Další stránkou hrozeb je nízká porodnost. Tuto realitu

nelze nijak ovlivnit, tudíž pokud bude malé množství dětí, předpokládá se, že rodiče upřednostní státní mateřské školy.

### **Analýza rizik**

V podnikání se vždy musí počítat s rizikem, které je chápáno jako negativní odchylka od stanovených cílů. Rizika jsou rozdělena na ovlivnitelná a neovlivnitelná, vnitřní a vnější.

#### **Opatření ke snížení rizika**

- Diverzifikace – pokud by docházelo k tomu, že by se počet dětí razantně snižoval, majitel budovy se nebrání tyto prostory poskytnout k pronájmu různým besedám, sportovním aktivitám a dalším. Nájem by tak alespoň vyplnil finanční mezeru, která by nastala.
- Dělení rizika – docházka dětí bude předem nahlášena. To znamená, že pokud by došlo k více dnům úplně bez dětí, prostory by bylo možné pronajmout na celý den.
- Transfer – příprava jídel se předpokládá přímo v této firmě, pokud by ale došlo ke komplikaci, obědy budou zajištěny operativně v předem zvolených náhradních jídelnách.
- Pojištění – samozřejmě pojištění bude nedílnou součástí této společnosti

## 5. ZÁVĚR

Zadáním této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro nově vznikající podnik. Konkrétně se jedná o založení dětské skupiny, která se snaží vrátit děti do doby, kdy si s radostí hrály venku, využívaly svých dovedností a logického přemýšlení, protože děti v dnešní době totálně ztrácejí kontakt s přírodou a s realitou venkovského života. Tato myšlenka je stále jen na papíře, a proto účel této práce bylo zjistit, zda by tento projekt byl ve skutečném životě vůbec realizovatelný. Autor chtěl, aby práce měla určité využití a hlavně svou podstatu.

V teoretické části je vysvětlena teoretická problematika. Jsou zde vysvětlena podstatná fakta, která by měl znát každý začínající podnikatel a měl by se podle nich řídit. Nezkušený podnikatel by proto měl znát alespoň základy, aby v budoucnu nelitoval svého výběru například formy podnikání.

Následuje analýza podnikatelského prostředí, kde jsou zohledněny veškeré faktory pomocí analýzy PESTLE a SWOT analýzy, která zjistila výhody oproti konkurenčním závodům a potvrdila předpoklad pro úspěch nově vytvořeného závodu.

V praktické části práce je zpracován podnikatelský plán na založení dětské skupiny. Jedná se o drobný podnik s velkou počáteční investicí. Vzhledem k tomu, že sídlo závodu je ve staré budově, která není uzpůsobena předmětu podnikání, je potřeba zrealizovat kompletní rekonstrukci budovy. Proto se lze domnívat, že rozsah této práce je dostačující.

Plánované náklady jsou rozděleny vždy na tři varianty. Varianty jsou tvořeny počtem dětí, který je předpokládán. Počty jsou stanoveny na 10, 15 a 20 dětí. Plánované náklady provozu činí 846 704 Kč, tato částka patří pod pesimistickou variantu. Reálná varianta počítá s 879 704 Kč a optimistická s 1 050 704 Kč. Plán tržeb pak vypadá následovně. Pesimistická varianta obsahuje tržby 660 000 Kč, optimistická 990 000 Kč a optimistická 1 320 000 Kč.



Společnost by se proto měla snažit doplnit stavy na 15 dětí nebo do 20 dětí. Jinak by podnik nemohl dostát svým závazkům.

Společnost, pokud zaplní stavy na 15 až 20 dětí, dosáhne zisku při počtu 15 dětí 93 752 Kč, při počtu 20 dětí 228 902 Kč. Pokud se jí to ale nepodaří, dojde ke ztrátě -186 704 Kč za rok.

Investicí se plánuje pokrytí rekonstrukce bankovním úvěrem ve výši 3 000 000 Kč. Hrubé opravy se odhadují na 2 500 000 Kč, následné vybavení na 280 000 Kč. Úvěr je na sedm let s úrokovou mírou 5 %.

Pokud by se podniku podařilo zaplnit kapacitu v počtu 15 až 20 dětí, projekt by se v tomto případě dal uplatnit v praxi.

## ZDROJE

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN:978-80-247-6724-6.
- [2] GRUBLOVÁ, Eva a kolektiv. Podniková ekonomika. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 80-86122-75-1.
- [3] WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
- [4] Občanský zákoník. In: 2012, Zákon č. 502, v aktuálním znění.
- [5] MARTINIČOVÁ, Dana. Základy ekonomiky podniku. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN: 80-86851-50-8.
- [6] VEBER, J., J. SRPOVÁ a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [7] SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. Základy podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [8] KORÁB, Vojtěch a Ivan SOUČEK. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [9] KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. Založení a řízení společnosti. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
- [10] STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C.H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [11] SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 294 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [12] STEHLÍK, Eduard. Základy marketingu. 2. dotisk 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. 220 s. ISBN 80-707-9527-1.
- [13] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [14] VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

- [15] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [16] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [17] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [18] GRUBLOVÁ, Eva. Podniková ekonomika. Ostrava: Repronis, 2001. ISBN 80-861-2275-1.
- [19] LUDVÍK, Ladislav. Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání. Jilešovice: Nakladatelství a vydavatelství František MAJ – tiskárna, 2000. ISBN 80-864-5803-2.
- [20] KORÁB, Vojtěch a Ivan SOUČEK. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [21] PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria, 1997. ISBN 80-856-0512-0.
- [22] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [23] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.
- [24] Businesscenter. Businesscenter [online]. 2014 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h2.aspx>
- [25] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Živnostenský zákon [online]. 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument155633.html>

## **SEZNAM TABULEK**

TAB. Č. 1. – KALKULACE CEN

TAB. Č. 2. – POROVNÁNÍ CEN S KONKURENCÍ

TAB. Č. 3. - ROZPIS JISTINY, ÚROKŮ A ÚMORU

TAB. Č. 4. - INVESTIČNÍ NÁKLADY

TAB. Č. 5. – PŘEDPOKLÁDANÉ MĚSÍČNÍ NÁKLADY PRO PRVNÍ ROK PROVOZU

TAB. Č. 6. – ROČNÍ TRŽBY

TAB. Č. 7. – POČÁTEČNÍ ROZVAHA

TAB. Č. 8. – VZZ

TAB. Č. 9. - CF

TAB. Č. 10. – ROR

TAB. Č. 11. – DOBA ÚHRADY

TAB. Č. 12. – SWOT ANALÝZ

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

$D\acute{U}$  = JE DOBA ÚHRADY

$FCF_t$  = JSOU VOLNÉ PENĚŽNÍ TOKY V ROCE  $t$

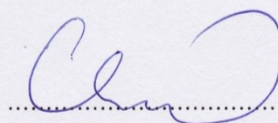
$JKV$  = JSOU JEDNORÁZOVÉ KAPITÁLOVÉ VÝDAJE

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4. května 2015



Markéta Urbischová